



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA DESENVOLVER  
PESSOAS E EQUIPES NOS CORREIOS: Estudo de Caso – eficácia do uso da  
ferramenta como metodologia para garantir aumento da qualidade operacional  
em unidades de distribuição da Diretoria Regional de Brasília**

**APARECIDO DA CONCEIÇÃO DOS SANTOS\***

**RESUMO**

A necessidade de implantação do *coaching* nos Correios partiu da demanda do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas – DESEN de desenvolver e gerenciar o programa definindo metodologia, aplicação e implantação. Este artigo permitiu chegar a compreensão de que existe uma urgente necessidade de se repensar a gestão de pessoas na empresa, no sentido de deslocá-la do posicionamento técnico funcional, para um posicionamento estratégico utilizando novas ferramentas. O caminho percorrido para elaboração deste artigo foi utilizar o *coaching* na gestão de pessoas em uma unidade de distribuição para garantir aumento da qualidade e eficácia dos processos operacionais por meio de sessões de *coaching* individuais e em grupo. Com a elaboração deste artigo pode-se comprovar por meio do estudo de caso resultados positivos para os Correios com a prática do *coaching* que segundo depoimentos mexeu profundamente com os comportamentos dos *coachees*, sua forma de abordar a vida pessoal e profissional na busca e promoção da excelência, melhoria contínua e aumento da produtividade.

**Palavras-chave:** *Coach; coaching; gestão de pessoas; produtividade.*

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como requisito parcial para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching* sob orientação do Prof. Dr. / Msc. Homero Reis.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas nas organizações tem procurado na ferramenta do *coaching* orientação e aprendizado para desenvolver de forma mais efetiva suas lideranças e equipes. Neste contexto o *coaching* não é meramente uma técnica a ser rigidamente aplicada em determinadas circunstâncias, é considerada uma forma de gerenciar e de tratar as pessoas ensinando-as a liberar seu potencial, maximizando sua *performance*.

No cenário das organizações, percebe-se que a área de gestão de pessoas é uma das que mais tem sofrido mudanças e transformações nesses últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos.

O presente trabalho tem como objetivos: analisar a aplicabilidade do *coaching* na gestão de pessoas para garantir eficácia nos processos operacionais das Unidades de Distribuição dos Correios; compreender o processo evolutivo da gestão de pessoas e do *coaching*; discorrer sobre a gestão estratégica de pessoas correlacionada ao *coaching* para obtenção dos resultados.

Este artigo propõe-se tratar do processo evolutivo da gestão de pessoas e do *coaching* ressaltando o desafio que o contexto atual tem imposto às empresas para atender suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento; também discorre acerca da gestão estratégica de pessoas e sua correlação com o *coaching*; apresenta o *coaching* e sua prática nos Correios por meio de um estudo de caso, bem como os ganhos obtidos com a utilização dessa ferramenta.

Pelo fato do *coaching* ser atualmente conhecido pelos seus vários estilos e diversas formas de ser utilizado, entendido como uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica, um estilo de liderança, um gerenciamento de processo de aprendizagem na condução de pessoas ao alcance dos seus objetivos, optei em utilizar uma linguagem mais ontológica na condução deste trabalho pelo fato deste estilo tratar em particular do sentido do ser. O sentido do ser enquanto pessoa e da existência da linguagem enquanto constitutiva do ser humano.

Neste estilo o mundo pode ser entendido como um espaço de possibilidades de múltiplas conversações e aprendizagem no qual a própria linguagem gera interesse pela particularidade de cada indivíduo. .

## 2 PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS E DO COACHING

Na maioria das empresas, a principal vantagem competitiva decorre das pessoas que nelas trabalham. Além de conduzir pessoas, elas gerenciam processos, lideram, motivam, comunicam, tomam decisões importantes, dirigem os negócios e conservam o *status quo* já existente.

O *coaching* como metodologia de aprendizagem e desenvolvimento de competências agrega valor tanto para os empregados quanto para a organização, constituindo-se um importante meio de melhorar a *performance*, a qualidade e a produtividade de todos os agentes envolvidos.

Leonardo Wolk (2008, p.9) afirma que:

o *coaching* deve ser entendido principalmente como um processo de aprendizagem transformadora, onde é preciso questionar nosso modo de pensar, de se comunicar, de observar e atuar, para aprendermos a oferecer novas respostas a velhos e novos desafios.

Com este entendimento podemos compreender que a maneira como nos comportamos, decidimos, agimos, executamos as atividades, cuidamos dos processos e tocamos o negócio varia em grandes dimensões. Esta variação depende das políticas e diretrizes praticadas pela empresa, bem como a forma que lidamos com elas em suas atividades. É válido afirmar que o *coaching* pode tornar-se uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento e o aprendizado de todos dentro da organização.

Dutra (2006, p. 26) afirma que “cabe às organizações estimular e dar suporte às pessoas em seus processos de desenvolvimento e definir com maior precisão as expectativas em relação a elas”.

É mister afirmar que o desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas e as pessoas é o de criar condições para que elas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais

conscientes de si mesmas forem, mais exigirão transparências e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a reiteração da competitividade. (DUTRA, 2006).

Embora a gestão com pessoas remonte à antiguidade (GEORGE, 1968), somente no final do século XX é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos. Primeiro ocorreu com a gestão de pessoas na Inglaterra desde a Revolução Industrial por pressões dos sindicatos e do parlamento, depois nos EUA por receio da organização dos trabalhadores. Na França foram observadas no século XIX discussões estruturadas sobre a gestão de pessoas em conjunto com aquelas efetuadas sobre as fortes relações de trabalho e sobre a regulamentação social do trabalho. (PERETTI, 1990).

No século XX a gestão de pessoas assume uma forma estruturada, o que ocorre com base na Escola de Administração Científica. Este fato condiciona a gestão de pessoas durante todo esse período aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração.

Motta (1979, p.8) afirma que a administração científica estava sustentada pelas seguintes ideias:

o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos da ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles; existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho; e, uma vez fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos.

As ideias apresentadas acima geraram um modo de organização do trabalho e dos princípios norteadores da gestão de pessoas que foram importantes para suportar a produção de bens e serviços em larga escala, bem como o desenvolvimento econômico no mundo ocidental durante o pós-guerra.

FOMBRUM, (1984), ROTHWELL, (1988) e PERETTI, (1990) fazem a leitura do processo evolutivo da gestão de pessoas de diferentes formas. Eles procuram definir as fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela área de gestão de pessoas.

Dentre elas a abordagem funcionalista identifica três fases: (i) Operacional – até a década de 60. A gestão de pessoas nessa fase preocupava-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações; (ii) Gerencial – dos anos 60 até início dos anos 80. Período em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização,

sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional; e (iii) Estratégica – a partir dos anos 80. Período em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na interna ligação de novas formas de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Dutra (2006, p. 30) reforça que “preferimos pensar que vivemos um período de transição e que, na verdade, existe um estoque de conhecimento sobre gestão de pessoas que pode ser revisitado, utilizando para tanto, uma nova maneira de pensá-la”.

A partir da década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões somente se consolida nos últimos anos da década de 90, quando começou a surgir uma grande riqueza de aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas.

No Brasil a história da gestão de pessoas já tem várias décadas e o processo evolutivo passou por fases peculiares. Para a maior parte dos autores brasileiros, dentre eles (FLEURY e FISCHER, 1992) a evolução das relações de trabalho e da gestão de pessoas segue as fases históricas brasileiras.

Essa evolução foi marcada por características legais e pelo referencial Taylorista (FAYOL, 1981). Foi com esta base que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados; daí a importância de se repensar as práticas da gestão de pessoas nas organizações brasileiras, desde a funcionalista, passando pela sistêmica, até a do desenvolvimento humano.

Entender as bases formadoras da gestão de pessoas é fundamental para a compreensão do atual momento e dos desafios que as organizações estão enfrentando.

Uma vez tendo compreensão dessas bases, faz-se necessário buscar outros caminhos para aprimorar os processos e o *coaching* como metodologia de aprendizado pode ser amplamente utilizada.

Quanto ao processo evolutivo do *coaching*, a utilização da palavra tem um longo percurso. Em 1556, na Inglaterra, o *Coach* era um tipo grande de carruagem nomeada por ser uma tradução da palavra húngara “*Kocs*” por ter sido criada em *Kocs*, cidade da Hungria. Naquela época *coaching* era apenas um

passeio de carruagem coberta que proporcionava maior proteção aos tripulantes, quando do transporte de um local para o outro.

Alguns séculos depois (1830), no contexto de ensino-aprendizagem a palavra *Coach* passou a designar o professor particular que preparava pessoas para um concurso público. Somente no ano de 1860 é que apareceu o técnico esportivo conhecido pela nomenclatura de *Coach*.

O uso do termo no ambiente organizacional surgiu a partir do final de década de 1930, inicialmente como uma atividade interna e inerente à função do supervisor.

Araújo (1999, p.90) afirma que:

*coaching* é a atividade especializada que ajuda pessoas a atingirem suas metas, também é considerado um trabalho de profunda reflexão sobre tudo o que é importante na vida. É uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de modo que se maximize o desempenho delas. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar algo a elas.

A partir de 1960 foi mantida a visão de *coaching* como uma ação interna, cuja relação era superior-subordinado. Essa percepção foi enriquecida pela publicação dos primeiros estudos científicos – teses e artigos – sobre as contribuições da prática de *coaching* ao desempenho profissional dos subordinados (*coachees*).

Ressalta-se que Timothy Gallwey deu início à história do *coaching* em 1970 ao ensinar tênis. Durante alguns anos com essa prática, foi compreendendo a importância de sair da postura de professor para ser um observador atento dos seus alunos abandonando a atitude de quem sabe mais para a de facilitador do processo de aprendizagem.

Foi então que, na década de 1980, através da demanda de algumas multinacionais e também de algumas empresas atentas em investir, que o *coaching* veio para o Brasil.

A partir de 1990 surge a possibilidade de uma relação entre um funcionário da empresa – *coachee* – e um profissional externo à organização – *Coach*. Nessa período começa um movimento próspero de publicações científicas, principalmente referentes a estudos de casos que repercutiram na oferta da prática desta técnica por consultorias proporcionando a contratação de profissionais externos à organização, os chamados consultores-*coaches*.

Quanto a este processo Reis (2011, p.15) afirma que:

a atividade de *coaching* começa com a ideia de arte porque conta com a peculiaridade de estilos de diferentes observadores e *insights* particulares para solucionar incongruências. Pode também ser vista como ciência, pois é capaz de comprovar o sucesso de técnicas e métodos científicos no entendimento dos processos de desenvolvimento humano.

Desde os anos 2000, tornou-se fundamental para as organizações a busca de elevados níveis de satisfação entre seus colaboradores, a fim de obter-se o efetivo comprometimento destes com os objetivos organizacionais. Como resultado dessa tendência discute-se que muito se tem investido na formação e no desenvolvimento de profissionais dentro do ambiente organizacional com perfil de *Coach*.

Com essa História pode-se afirmar que o diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano, e para completar essa ideia, algumas alternativas surgiram para contribuir com o desenvolvimento de gestores e pessoas, dentre elas o *coaching*.

A adoção desta prática ajuda as empresas no processo de análise, bem como na busca das alternativas práticas, orientadas ao contexto organizacional.

Pensar em desenvolvimento significou então pensar em revitalizar a organização por meio da capacitação das pessoas em conversações e da criação de espaços de aprendizagem, porque era mais que um aprender a fazer, antes, pressupunha um aprender a ser. (REIS, 2011).

É ponto pacífico entre os teóricos REIS, (2011) e ECHEVERRÍA, (1998) da abordagem ontológica a ideia de que não se efetua desenvolvimento sem mudança de mentalidade das pessoas; ou seja, qualquer tipo de transformação pessoal, social, administrativa e organizacional requer mudanças, tanto no plano das estruturas, equipamentos e tecnologias quanto especialmente nos planos das atitudes, das habilidades e das emoções dos observadores.

Para Reis (2011, p. 19) “o desafio das organizações passou a ser garantir a efetividade, não mais por meio do desenvolvimento tecnológico e instrumental, mas do aprimoramento das relações interpessoais e do aprendizado emocional.”.

Ao contrário da rapidez dos avanços tecnológicos, desenvolver competência interpessoal nas organizações é uma trajetória difícil, sofrida e não

automática, pois se trata da área do humano, dos valores, da cultura, dos símbolos e dos sentimentos.

Dentre estes e outros motivos vale ressaltar que o *coaching*, como ferramenta gerencial, pode corroborar em muito para o alcance de resultados eficazes dentro das organizações.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E SUA CORRELAÇÃO COM O COACHING**

Para fazer frente às pressões do contexto interno e externo, precisa-se buscar um novo modelo de gestão de pessoas que concilie tanto a expectativa da empresa quanto a das pessoas.

Dutra (2006, p.42) afirma que “este modelo deve funcionar como uma lente capaz de ajudar a enxergar a realidade e complexidade, descortinando o invisível, ou seja, as situações subjacentes à nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos”.

Quando o objetivo é atuar sobre o contexto da gestão estratégica de pessoas, necessita-se permanentemente compreendê-la.

Os desafios hoje defrontados pela gestão de pessoas decorrem, especialmente, de um lado, do novo mundo de negócios com forte implicação na competitividade empresarial e, de outro, do mundo do trabalho em transição com impacto relevante não só na natureza do trabalho como nas relações de emprego. (TEIXEIRA, 2011).

Diante do exposto, torna-se necessário e urgente repensar a gestão de pessoas, no sentido de deslocá-la de uma gestão técnico profissional para uma gestão estratégica, na qual os empregados agregam valor à organização, constituindo-se num importante diferencial competitivo.

A abrangência da gestão estratégica nas organizações, sua conceituação, aplicação, acompanhamento, avaliação e validação dos seus bons resultados, bem como sua real amplitude têm sido discutidos exaustivamente por estudiosos da administração. Segundo eles, ela pressupõe a necessidade de um



processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. A gestão estratégica não diz respeito somente às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Para auxiliá-la, o *coaching* pode ser considerado uma importante ferramenta na promoção da aprendizagem organizacional porque enfrenta questões específicas de problemas que limitam a aprendizagem individual e as devidas utilizações dessas aprendizagens nos ambientes corporativos.

Reis (2011, p. 118) afirma que “dados os desafios impostos às organizações modernas em um cenário em permanente e acelerado processo de mudança, a rapidez da aprendizagem passa a ser um diferencial competitivo”.

Tratando-se do novo perfil do gestor moderno no contexto da gestão estratégica de pessoas e de suas novas competências, ele deve converter-se em um *Coach*, alguém em cujas práticas gerenciais estão as atividades de coordenador de ações (e não de capataz), de facilitador (e não de burocrata) e de maestro (e não de estrela de time).

Na gestão estratégica de pessoas e em sua correlação com o *coaching*, a função do novo gestor de pessoas não será somente, supervisionar, coordenar, controlar e prescrever ações, atribuições dos dirigentes tradicionais que, há muito, deixou de ser desejados pelas organizações de alto desempenho.

Nesta nova visão, a tarefa do gestor é expandir constantemente o potencial de desempenho da organização, usando as competências daqueles que trabalham sob sua responsabilidade.

Ele os orienta e os serve para que não só rendam conforme suas máximas potencialidades, como também estejam sempre em processo de autossuperação e aprendizagem, pelo fato de ter se transformado em um facilitador do desempenho de sua equipe – um *Coach*.

#### **4 COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL**

Dado os desafios impostos às organizações modernas, em um cenário em permanente e acelerado processo de mudança, a rapidez da aprendizagem passa a ser um diferencial competitivo. Agregadora de valor, a aprendizagem requer

abertura para novas possibilidades e o reconhecimento de que não se pode aprender *coaching* sozinho.

Diante disso, Reis (2011, p.118) afirma que “a figura do *Coach* organizacional emerge com a função e a competência para identificar e dissolver as barreiras de aprendizagem que limitam as ações dos demais colaboradores”. Esse profissional é um especialista em conversações pessoais e em rede, com um conjunto de competências que a organização deverá utilizar cada vez que perceba que as ações de seus membros estão inadequadas ou se estes se mostrem incapazes de resolver suas dificuldades pessoais, relacionais, gerenciais e técnicas.

Entende-se que o *coaching* é uma ferramenta na promoção da aprendizagem organizacional, porque enfrenta questões específicas dos problemas que limitam a aprendizagem e as devidas utilizações delas nos ambientes corporativos (REIS, 2011). É considerada também uma relação de parceria na qual o *Coach* serve ao *coachee* no desenvolvimento de suas potencialidades e no desvelar de quem ele é e onde se encontra para alcançar aquilo que deseja superando seus limites.

Por este motivo a ICF (Internacional Coaching Federation) afirma que esta ferramenta de gestão pode ser considerada uma parceria continuada que estimula os empregados da empresa a produzir resultados gratificantes em sua vida profissional e pessoal. Por meio deste processo o indivíduo poderá expandir e aprofundar a sua capacidade de aprender, aperfeiçoar seu desempenho, aumentar sua produtividade e elevar sua qualidade de vida.

Neste ambiente de mudanças em que as organizações estão inseridas, por meio deste processo de aprendizagem, várias habilidades têm sido desenvolvidas e o papel que o *Coach* desempenha tem exercido importância transformadora.

Um maior número de autores insiste na ideia de que as competências de *coaching* não podem se limitar à emergência de uma nova função organizacional. (REIS, 2011).

Por este motivo as práticas de *coaching* não podem somente se limitar às sessões individuais com os colaboradores, mas devem se integrar à prática diária

da gestão de pessoas em todos os seus domínios, constituindo-se em uma verdadeira rede conversacional possibilitando o alcance de excelentes resultados.

## **5. ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Contexto Histórico dos Correios**

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. Em 26 de dezembro de 1931 o decreto 20.859 funde a Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos e cria o Departamento dos Correios e Telégrafos – DCT.

Em 20 de março de 1969 por meio do Decreto-lei 509 a ECT foi criada com sede e foro na cidade de Brasília – Distrito Federal, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações mediante a transformação da autarquia federal que era, então, Departamento de Correios e Telégrafos (DCT).

Com um novo estatuto, ao completar 350 anos de atividade, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços configurando entre as empresas mais admiradas e confiáveis do Brasil.

Para se obter eficácia quanto ao alcance dos objetivos e metas, os Correios têm procurado aprimorar suas ações quanto às práticas dos seus processos gerenciais (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Pessoas e Processos). O modelo adotado pela empresa reúne os principais requisitos a serem atendidos por qualquer organização que pretenda alcançar excelentes níveis de maturidade da gestão, competitividade e lucratividade.

Para corroborar com a análise e implementação de novas práticas quanto aos processos gerenciais, à empresa tem buscado junto a fundação Nacional da Qualidade aprendizado.

Diante das conclusões relativas a este processo avaliativo, diagnosticou-se que o nível de maturidade da gestão e desenvolvimento de sua força de trabalho deve ser aprimorado.

Com o objetivo de aprimorar suas práticas e processos, a área de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas dos Correios está buscando desenvolver várias ações, dentre elas o *coaching*, para proporcionar um ambiente favorável de trabalho e prover a Empresa de profissionais com as competências requeridas, partindo do pressuposto de que este capital humano configura importante diferencial de competitividade dentro da organização.

## **5.2 Eficácia do uso do *coaching* como metodologia para garantir aumento da qualidade operacional nas unidades de distribuição da Diretoria Regional de Brasília**

A Gerência de Operações dos Correios possui várias áreas que demandam que seus processos sejam conduzidos com foco na melhoria contínua e aumento da produtividade.

O presente caso visa utilizar o *coaching* como metodologia de aprendizagem propondo o desenvolvimento de ações para elevar os resultados, principalmente no que tange a melhoria do Índice de Qualidade Operacional em uma unidade de distribuição.

A utilização do *coaching* na Empresa faz parte de um dos projetos do Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas – DESEN em parceria com a Diretoria Regional de Brasília. Como meta desta área consta no Manual de Organização – MANORG, item 3.3.7 o objetivo de desenvolver e gerenciar o programa de *coaching*, definindo metodologia e aplicação. No momento o projeto encontra-se em fase de desenvolvimento com proposta corporativa para 2015.

O principal objetivo deste processo estruturado de *coaching* nos Correios é desenvolver ações para elevar o desempenho dos indivíduos ampliando os resultados, através de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por três profissionais (*Coaches*) para garantir eficácia nos processos operacionais e melhorar o Índice de Desempenho Operacional.

### 5.3 Execução do Projeto na Unidade de Distribuição Domiciliar – CDD Taguatinga Centro

A unidade de distribuição, CDD – Taguatinga Centro, localizada na C 7 – Lote 5 – Lojas 1/3, esta composta de: (i) 29 empregados – dentre eles, dois gestores (1 gerente e 1 supervisora); (ii) trabalha com 20 distritos postais e 2 distritos especiais (área telegráfica); (iii) distribui 29.000 correspondências simples e 3.200 correspondências qualificadas, totalizando aproximadamente 33.000 objetos dia.

A meta estabelecida para esta unidade foi alcançar e estabilizar o Índice de Desempenho Operacional – IDO em valores superiores a 96,57% ampliando com isto a distribuição postal por meio da padronização e melhoria dos processos.

O quadro abaixo demonstra que os índices ficaram muito abaixo da média no período de janeiro de 2013 a fevereiro de 2014.

Tabela 1 – Índice de Desempenho Operacional 2013 – CDD Taguatinga Centro

2013/MÊS	META MENSAGEM	IDO MENSAGEM	META ENCOMENDA	IDO ENCOMENDA	META GERAL/DR	IDO GERAL/DR	RESULTADO UNIDADE
JAN	96,71	91,63%	96,8	97,46%	96,75	94,54%	97,72%
FEV	96,71	86,24%	96,8	96,54%	96,75	91,39%	94,46%
MAR	96,48	92,73%	96,8	96,63%	96,64	94,68%	97,97%
ABR	96,48	93,60%	96,8	97,95%	96,64	95,78%	99,11%
MAI	96,48	94,61%	96,8	96,61%	96,64	95,61%	98,93%
JUN	96,71	83,84%	96,8	96,70%	96,75	90,27%	93,30%
JUL	96,48	91,61%	96,8	98,71%	96,64	95,16%	98,47%
AGO	96,48	95,10%	96,8	98,19%	96,64	96,65%	100,07%
SET	96,36	91,63%	96,8	98,97%	96,58	95,30%	98,67%
OUT	96,48	88,14%	96,8	98,69%	96,64	93,41%	96,66%
NOV	96,48	95,57%	96,8	95,77%	96,64	95,67%	99,00%
DEZ	96,48	90,99%	96,8	97,08%	96,64	94,03%	97,30%
2014/MÊS	META MENSAGEM	IDO MENSAGEM	META ENCOMENDA	IDO ENCOMENDA	META GERAL/DR	IDO GERAL/DR	RESULTADO UNIDADE
JAN	96,48	92,53%	97,07	97,24%	96,78	94,89%	98,05%
FEV	96,61	96,38%	96,8	98,77%	96,7	97,57%	106,59%

Fonte: <http://mbs07677/sige/>

Para aferir os resultados utiliza-se o Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo - SAPPP que visa garantir produção uniforme, custos menores, maior eficiência nos processos que resulte na oferta de melhores serviços aos clientes, cujo foco principal é executar métodos modernos de trabalho para aumentar receita e reduzir custos.

Diante dos resultados apresentados a equipe definiu que a meta a ser alcançada utilizando o processo de *coaching* é atingir a Certificação Ouro na

avaliação do SAPPP até dezembro de 2015, uma vez que na avaliação de março de 2014 alcançou certificação prata com o percentual de 88,82%.

Os itens avaliados por este sistema obedecem aos seguintes níveis de padronização: (i) não certificado – abaixo de 75%; (ii) certificação bronze – 75% a 84,99%; (iii) certificação prata – 85% a 94,99%; (iv) certificação ouro – 95% a 100%; e (v) diamante – 3 vezes consecutivas ouro.

Figura 1. Relatório Analítico – Sistema de Acompanhamento do Processo Produtivo



Fonte: [http://sac0799/sapp/RelatAnaliticoUnidadeAction\\_Menu.do](http://sac0799/sapp/RelatAnaliticoUnidadeAction_Menu.do)

Outro foco da utilização do *coaching* nesta unidade é apoiar a equipe a atuar também no combate às “não conformidades” apresentadas no Relatório de Avaliação do SAPPP através do plano de ação de melhoria.

Algumas ações começaram a ser realizadas nesta unidade para combater as não conformidades apontadas no relatório de incidência. As “não conformidades” apontadas no referido relatório foram:

Quadro 1 – Relatório Analítico da Unidade – mês de fevereiro de 2013 – CDD Taguatinga Centro

Item de Verificação	Avaliação	Comentários
Há conferência da quantidade de objetos qualificados, por parte dos carteiros, no ato do recebimento dos mesmos?	Não	Os carteiros não conferiram devido a falta de efetivo interno.
Os carteiros conferem os dados referentes ao endereçamento no AR e preenchem os campos quando necessário?	Não	Os carteiros não fazem esse acompanhamento das informações no AR – Aviso de Recebimento.
Na LOEC constam as anotações e indicações dos		Algumas LOEC's não estavam

endereços conforme previsto?	Não	preenchidas corretamente nos distritos 8, 9 e 12.
Todos os equipamentos estão etiquetados de acordo com o padrão estabelecido?	Não	Triagem do registrado em móvel sem etiquetamento.
No retorno dos carteiros à unidade, é verificado se há resíduo nas bolsas, baús de motos e veículos, diariamente?	Não	Não houve acompanhamento deste item.
A integridade física dos objetos e unitizadores são garantidas em todas as fases do processo operacional.	Não	Caixeta em cima de cadeira e armazenada em baixo do móvel do registrado.

Fonte: [http://sac0799/sapp/RelatAnaliticoUnidadeAction\\_Menu.do](http://sac0799/sapp/RelatAnaliticoUnidadeAction_Menu.do)

Para se iniciar o processo de *coaching* nesta unidade de distribuição observaram-se as seguintes etapas: Diagnóstico, *Feedback*, Plano de Ação, Sessões e Avaliação.

As sessões foram planejadas para serem conduzidas em um ambiente adequado, onde houvesse troca desafiante, positiva e confidencial de experiência com utilização de técnicas comprovadas, adaptadas e aplicadas para aumentar o nível de desempenho do indivíduo em seu trabalho/tarefa.

A logística da realização do *coaching* no projeto foi planejada para ocorrer da seguinte forma: sessões com duração de 1h30, *coaching* de equipes com 8 sessões, *coaching* individual com 8 sessões, *follow up*, confidencialidade e após cada sessão os participantes entrariam em ação.

O processo de *coaching* foi apresentado à equipe de *coachees* (Gerente, Supervisora e dois Agentes de Correios – Carteiros) desta unidade, salientando que o trabalho a ser realizado por meio da ferramenta tem como premissas básicas proporcionar os seguintes benefícios: melhoria de *performance*, redução de conflitos, melhoria na comunicação, valorização das habilidades interpessoais, melhoria das habilidades de liderança e alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos organizacionais para alcance das metas.

No primeiro momento foi analisado o estado atual e definida a meta/visão de futuro da qual toda equipe passou a ter consciência, ampliando a percepção da realidade e das dificuldades que enfrentavam e como o *coaching* os apoiaria a continuar motivados e esperançosos.

As sessões de *coaching* descritas no anexo deste trabalho obedeceram ao seguinte cronograma de realização: 1ª sessão em 27/03/2014; 2ª sessão em 03/04/2014; 3ª sessão em 10/04/2014; 4ª sessão em 17/04/2014; 5ª

sessão em 24/04/2014; 6ª sessão em 30/04/2014; 7ª sessão em 08/05/2014 e 8ª sessão em 15/05/2014.

Durante as primeiras sessões observou-se um elevado grau de comprometimento da equipe de *coachees* em relação ao cumprimento das tarefas semanais e um excelente retorno das reuniões realizadas com a equipe da unidade.

Para condução do trabalho, alguns métodos e técnicas foram utilizados durante as sessões, dentre eles o *Coaching Education*, *Rapport*, *Flow*, Patrocínio Positivo, Intenção Positiva, Como Seria Se, Crenças e Sonhos, Canvas, Identificando e levantando seus valores, Ganhos e Perdas e Perguntas Poderosas.

A aplicação da pirâmide dos níveis neurológicos contribuiu e possibilitou ao grupo expandir sua visão para as inúmeras capacidades e competências que já possuíam podendo colocar em prática o aprendizado para o alcance de melhores resultados.

Com a utilização dos níveis neurológicos, conforme descrito nos anexos, observou-se que o grupo conseguiu identificar e reconhecer seus talentos passando a integrar o ser ao fazer com consciência mais ampliada dessa junção. Foi comprovado que eles possuem um bom nível de consciência dos pontos que necessitam ser melhorados e admitem que essa mudança dependa, unicamente, da mudança comportamental deles e dos demais membros da equipe.

Os *coachees* relataram que o processo de *coaching* ajudou muito na realização das atividades diárias, do alcance da meta e em suas vidas pessoais, possibilitando-os ter mais visão de futuro.

**Relato 1** – Com o *coaching* consegui visualizar melhor os planos/objetivos/desafios da minha vida profissional e pessoal para alcançar os objetivos propostos;

**Relato 2** – Aprendi a pensar melhor e fazer as coisas da melhor forma possível para que a equipe do CDD Taguatinga Centro seja a mais eficiente em todos os aspectos. O *coaching* me fez abrir espaços onde eu nunca imaginava existir, tanto na minha vida profissional, quanto na vida familiar. O mais importante no *coaching* é que ele motiva as pessoas a serem mais eficientes, importantes na empresa, nunca desistirem e sempre estar focado no futuro;



**Relato 3** – Ao longo dessas semanas, enfrentei muitos desafios. O *coaching* proporcionou um autoconhecimento que me ajudou a lidar com tais desafios. Pude perceber meus pontos fortes, agregar os valores pessoais e do grupo. Em nossas unidades as atividades estão cada vez mais padronizadas mesmo quando parece não haver saída. Todos se unem e fazem o seu melhor. Pude contribuir no *coaching* com minhas ideias, visões, experiências que possibilitam crescimentos como profissionais da empresa. Finalmente, agradeço a equipe de *Coaches* que conduziram brilhantemente este trabalho em nossa unidade; e

**Relato 4** – A prática do *coaching* ampliou as minhas ideias e a minha maneira de pensar, proporcionou-me confiança e otimismo em um futuro muito próximo, onde em toda a unidade conseguimos conquistar o galardão desejado, com muito esforço mas sem perder o valor de cada um. A prática do *coaching* foi e está sendo uma injeção de ânimo aplicada em minhas veias assim como um desfibrilador para quem está tendo uma parada cardíaca. Quero ser uma dependente em *coaching* assim como um viciado e dependente de alguma substância química.

Conforme relatado anteriormente à equipe definiu que a meta atingir a Certificação Ouro na avaliação do SAPPP até dezembro/2015, com a aplicação do *coaching*, foi alcançada antes do prazo com o percentual de 95,63%, no dia 29.07.2014.

Foi possível verificar que a utilização do *coaching* trouxe vários benefícios tanto para a organização, quanto para a equipe, ajudando a desenvolver competências que estavam aquém do esperado naquela unidade operacional de distribuição.

O quadro abaixo apresenta de forma clara os resultados alcançados quanto ao Índice de Desempenho Operacional e seus respectivos percentuais com a utilização da ferramenta do *coaching*.

Tabela 2 – Índice de Desempenho Operacional 2014 – CDD Taguatinga Centro

INDICADOR	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Meta
Objetos Simples Entregues (1 – Resto do SGDO)	86,29%	97,75%	82,43%	96,91%	97,12%	97,00%
Objetos Qualificados Entregues (1 – Resto do SGDO)	94,84%	98,28%	89,79%	97,65%	99,04%	98,00%
LC Simples Estadual (CQI-LC)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,00%
LC Simples Nacional (PDD)	96,41%	99,73%	99,08%	100,00%	76,73%	94,00%
LC Registrado Estadual (DW)	85,69%	87,52%	90,34%	93,68%	97,60%	97,00%
LC Registrado Nacional (DW)	78,88%	81,86%	83,45%	91,61%	83,94%	94,00%
Telegramas – Entrega (SGM)	94,86%	96,16%	93,75%	97,56%	98,84%	97,00%
Impresso Estadual	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,00%

					%	
<b>Impresso Nacional</b>	72,87%	95,07%	98,52%	99,85%	84,32%	90,00%
<b>Remessa Econômica Estadual (SRO/DW)</b>	85,73%	89,96%	97,15%	98,05%	99,52%	95,00%
<b>Remessa Econômica Nacional (SRO/DW)</b>	89,81%	90,09%	88,89%	91,61%	91,54%	93,00%
<b>Sedex Estadual (DW)</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,00%
<b>Sedex Nacional (DW)</b>	88,69%	87,22%	89,53%	93,15%	91,39%	94,00%
<b>Remessa Expressa Cartão/Talão – Nacional (DW)</b>	97,57%	95,46%	98,49%	95,51%	96,80%	93,00%
<b>PAC Estadual (DW)</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,00%
<b>PAC Nacional (DW)</b>	88,89%	90,91%	96,49%	97,53%	100,00%	94,00%
<b>INDICADORES &gt;= Meta</b>	6	9	9	10	11	

Fonte: <http://mbs07677/sige/>

Outro benefício alcançado com a realização desta ferramenta foi à correção das não conformidades que vinha impactando nos resultados e na melhoria dos processos operacionais desta unidade de distribuição. O uso da ferramenta ajudou na correção dos itens não conformes e corroborou para o alcance da certificação ouro na Padronização do Processo Produtivo.

Vários foram os ganhos obtidos com a utilização do coaching para esta unidade de distribuição: (i) nas primeiras reuniões o projeto já causou grandes expectativas entre os participantes e aos demais colaboradores; (ii) foi observado pelos participantes que seria possível alcançar resultados ainda melhores que aqueles almejados anteriormente; (iii) a motivação dos participantes começou a se multiplicar para os demais; (iv) as ações passaram a ter focos específicos; (v) o trabalho em equipe ganhou força.

Quanto ao crescimento pessoal e profissional estas foram as contribuições: (i) auto conhecimento; (ii) melhora na auto estima; (iii) satisfação em desenvolver o trabalho em equipe; (iv) adquirir novas ideias e aprendizado; (v) desenvolvimento de ações de melhoria contínua; (vi) crescimento e amadurecimento profissional; (vii) vontade de viver e aproveitar melhor as oportunidades surgidas e valorização das pessoas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu compreender que existe uma urgente necessidade de se repensar a gestão de pessoas, no sentido de deslocá-la de um posicionamento técnico funcional, ainda predominante em boa parte das organizações, para um posicionamento estratégico utilizando outras ferramentas.

No processo de evolução da gestão de pessoas, o *coaching* como metodologia de aprendizagem é considerado uma ferramenta na promoção e desenvolvimento de competências porque enfrenta questões específicas de problemas que limitam os vários níveis de conversações individuais e das equipes nos ambientes corporativos.

A aplicabilidade do *coaching* na gestão de pessoas em uma das 28 Unidades de Distribuição da Diretoria Regional dos Correios de Brasília ajudou a garantir eficácia dos processos operacionais e alcançar meta definida pela equipe de *coachees* do Centro de Distribuição Domiciliar de Taguatinga Centro: atingir Certificação Ouro na avaliação do SAPPP previsto para dezembro/2015. Ressalta-se que esta meta foi alcançada quatro meses após a utilização da ferramenta, em 29.07.2014.

Segundo depoimentos, o processo de *coaching* influenciou profundamente os comportamentos e formas de abordar a vida pessoal e profissional do grupo naquela unidade. Somente foi possível atingir a meta ouro definida antes do prazo, graças ao envolvimento, comprometimento e harmonia dos indivíduos e da equipe para manter a conformidade nos processos.

Neste trabalho pode-se constatar resultados positivos para os Correios com a prática do *coaching*, e esse processo pode agregar soluções simples e valores inestimáveis às pessoas, às equipes e à organização na busca e promoção da excelência, melhoria contínua e aumento da produtividade.

**COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE PERSONAS Y EQUIPOS EN EL CORREO: Estudio de caso – efectividad del uso de herramientas y métodos para asegurar una mayor calidad operacional en unidades de distribución de la Dirección Regional de Brasília**

**ABSTRACT**

La necesidad de la aplicación del *coaching* en el Correo surgió de la demanda del Departamento de Desarrollo Organizacional y Personas – de desarrollar y gestionar la configuración del programa con metodología, implementación y despliegue. En este artículo se ha llegado al entendimiento de que hay una necesidad urgente de repensar la gestión de las personas en la empresa, con el fin de moverlo del posicionamiento técnico funcional para el posicionamiento estratégico utilizando nuevas herramientas. La ruta para la preparación de este artículo fue utilizar el *coaching* en la gestión de personas en una unidad de distribución para asegurar una mayor calidad y eficiencia de los procesos operativos a través de sesiones de *coaching* individuales y en grupo. Los recursos utilizados para la preparación de este artículo fue la investigación bibliográfica sobre el tema en libros, artículos de revistas y sitios web. Con la redacción de este artículo puede ser probada por medio del estudio de casos resultados positivos para los Correos con la práctica del *coaching* que según el testimonio agitó profundamente el comportamiento de los *coachees*, su enfoque de la vida personal y profesional en la búsqueda y promoción de la excelencia, la mejora continua y el aumento de la productividad.

**Key words:** *Coach*; entrenamiento; gestión de personas; productividad; resultado.

**REFERÊNCIAS**

ARAUJO, A. **Coaching: Um Parceiro para o Sucesso**. São Paulo. Ed. Gente. 1999.

**Contexto Histórico dos Correios. Disponível em:** [http://www.em.com.br/app/noticia/especiais/marcasprestigiadas/2013/11/14/noticiasinternas\\_marcas\\_prestigiadas,470590/ao-completar-350-anos-correios-reforca-imagem-de-empresa-cidada.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/especiais/marcasprestigiadas/2013/11/14/noticiasinternas_marcas_prestigiadas,470590/ao-completar-350-anos-correios-reforca-imagem-de-empresa-cidada.shtml). Acesso em 20 ago. 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo. 1ª Ed. Atlas. 2006.

ECHEVERRÍA, M. P. P; **Aprender a resolver problemas e resolver problemas para aprender**. Porto Alegre. 1998.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo. Atlas, 1981.

FLEURY, M. T. L. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo. Ed. Gente. 2002

FORBRUM, C. **Estrategic Human Resource Management**. New York. 1984.

GEORGE, C. S. **History of Management Thought**. New Jersey: Prentice Hall. 1968.

**MANORG – Manual de Organização, Módulo 7, capítulo 4**. Disponível em: <http://sac0205/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm>. Acesso em 19 set. 2014.

MIRALÉ, SUELI A.; YOSHIDA, ELISA M. P. **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. *Psicologia em Estudo*. Maringá, v.14, n.4, p. 717-727, out./dez.2009.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo. Pioneira, 1979.

PAULA, M. **A Arte do Coaching por uma Vivência de 10.000 Horas**. São Paulo. 1ª Ed. All Print. 2011.

PERCIA, A; SITA, M. **Manual Completo de Coaching**. São Paulo. Ed Ser Mais. 2011.

PERETTI, J. M. **Ressouces Humaines**. Paris: Viubert. 1990.

REIS, H. **Coaching Ontológico: A Teoria da Decisão**. Brasília. Ed. Thesaurus, 2010.

REIS, H. **Coaching Ontológico: A Doutrina Fundamental**. Brasília. Ed. Thesaurus, 2011.

REIS, H. **Branca de Neve e os Sistemas Gerenciais: Casos, Contos e Reflexões para o Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília. Ed. Thesaurus, 2012.

ROTHWELL, W. J. **Strategic Human Resources Planing and Management**. New Jersey. Prentice Hail. 1988.

**Sistema de Acompanhamento do Processo Produtivo – SAPPP**. Disponível em: <http://sac0799/sappp/>. Acesso em 25 ago. 2014.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

WOLK, Leonardo; **Coaching – A Arte de Soprar Brasas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

## **GLOSSÁRIO**

CDD – Centro de Distribuição Domiciliar

CQI-LC – Sistema de Controle de Qualidade de Impressos Simples

DCT – Departamento de Correios e Telégrafos

DESEN – Departamento de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas

DW – *Data Warehouse*

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

EUA – Estados Unidos da América

ICF – *Internacional Coaching Federation*

IDO – Índice de Desempenho Operacional

LOEC – Lista de Objetos Entregue ao Carteiro

MANORG – Manual de Organização

PAC – Pacote

PDD – Sistema de Pesquisa de Qualidade do LC Simples

SAPPP – Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo

SGDO – Sistema de Gerenciamento do desempenho Operacional

SGM – Sistema de Gerenciamento de Mensagens

SRO – Sistema de Rastreamento de Objetos

SRO/DW – Sistema de Rastreamento de Objetos/ *Data Warehouse*

## **ANEXO A – 1ª Sessão de *Coaching* – 27/03/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção**

- Definir o contrato de convivência para o grupo como base para as sessões de *coaching*.
- Definir os valores para a equipe do CDD Taguatinga Centro por meio da metodologia CANVAS.
- Definir a Visão de futuro (meta) a ser alcançada ao final do processo de *coaching*.

### **3. Métodos e Técnicas utilizadas**

- *Coaching Education, Rapport, Flow, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Crenças e Sonhos, Canvas, Identificando e levantando seus valores, Ganhos e Perdas, Perguntas Poderosas.*

### **4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados**

- Contrato de convivência estabelecido com o grupo:

Pontualidade; dedicação; participação; confiança; segurança; apoio; compromisso; comunicação.

- Valores definidos pelo grupo:

Respeito; comprometimento; interação; profissionalismo; honestidade; confiança; amizade; meritocracia.

- Mudanças definidas pelo grupo para ocorrer na unidade até dezembro/2015 (Visão de Futuro):

Certificação Ouro; CDD nota 10; Ser modelo de excelência; Ter a equipe completa; Resto zero todo dia; Sem absenteísmo; Ambiente harmonioso e climatizado.

- Frases construídas pelo grupo que traduzem a Visão de Futuro da unidade:

- I. Quando se coloca em prática os valores mais importantes da vida, o resultado vem em forma de Ouro.
- II. O futuro promissor em uma atividade coletiva depende sobremaneira do quanto reconhecemos nossos próprios valores.
- III. Trabalhando em equipe de forma comprometida em busca da excelência.
- IV. Ser modelo de excelência respeitando os valores e visualizando o futuro.
- V. Respeitar e praticar os valores da equipe para alcançar o Ouro.
- VI. Para alcançar o Ouro é preciso respeitar e praticar os valores da equipe.

VII. Somente em equipe chegaremos ao Ouro.

### **5. Meta definida**

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

### **6. Tarefas dos *coachees***

- I. O gestor e um apoio definirão um cronograma de ação para melhoria de um ou mais itens não conformes na autoavaliação do SAPPP.
- II. Durante as reuniões para realização das tarefas, os *coachees* refletirão sobre as seguintes perguntas:
  - “Você acredita que os valores definidos por esta equipe influenciarão seu comportamento para alcançar a meta?”
  - “Como posso, individualmente, fazer a diferença em minha equipe?”
  - “Quais qualidades e pontos fortes da equipe podem apoiar no alcance da meta da unidade?”

### **7. Avaliação do *coaches***

Apesar do pouco conhecimento sobre a ferramenta de coaching, o grupo de *coachees* demonstrou abertura, motivação, interesse, comprometimento e disponibilidade para agir e atingir os resultados esperados com o processo. Demonstraram interesse em encontrar as possíveis soluções para os problemas levantados.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.



## **ANEXO B – 2ª Sessão de *Coaching* – 03/04/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção**

- *Follow up* da sessão anterior e *feedback* das tarefas;
- Níveis Neurológicos – Ambiente; e
- Ações de melhorias para os itens não conformes da avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP.

### **3. Métodos e Técnicas utilizadas**

- *Coaching Education, Rapport, Flow*, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Canvas, Perguntas Poderosas, Pirâmide dos Níveis Neurológicos.

### **4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados**

- *Iceberg* e comportamento humano (analogia).
- Descrição do nível “Ambiente”: “envolve as condições externas nas quais os nossos comportamentos acontecem”.
- Apresentação dos níveis neurológicos da pirâmide.
- Análise do estado atual da unidade no nível “Ambiente”.
- Levantamento de ações de melhoria para os itens não conformes da avaliação do SAPPP.

### **5. Meta definida**

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

### **6. Tarefas dos *coachees***

- I. Relatar o estado atual no nível “Ambiente” na unidade, respondendo as perguntas: onde estamos? Quem está neste ambiente? Como é o ambiente? O que eu noto especialmente sobre o ambiente? Quais as dificuldades observadas neste ambiente?
- II. Construir o cenário desejado para o novo “Ambiente”, respondendo às perguntas anteriores, com foco no futuro – referência: dezembro/2015

- III. Levantar ações possíveis para serem realizadas na unidade em busca da meta – Certificação Ouro.
- IV. O gestor deverá definir um dia da semana para se reunir com toda a equipe da unidade e repassar o plano de melhorias elaborado pelos *coachees* nas sessões de *coaching*.

## **7. Avaliação do *coaches***

Devido à mudança na gestão da unidade, será necessária a aplicação de *Coaching Education* individual com a nova gestora.

O *coaching* é uma ferramenta de tomada de consciência. No momento, estamos analisando o estado atual, do qual temos consciência da realidade. No entanto, se faz necessário agir buscando a consciência da possibilidade de um estado futuro com mais recursos do que o atual.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## **ANEXO C – 3ª Sessão de *Coaching* – 10/04/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado:**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção:**

- Follow up da sessão anterior e *feedback* das tarefas;
- Níveis Neurológicos – Ambiente e Comportamento; e
- Ações de melhorias para os itens não conformes da avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP.

### **3. Métodos e Técnicas utilizadas:**

- *Coaching Education*, *Rapport*, *Flow*, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Perguntas Poderosas, Pirâmide dos Níveis Neurológicos.

### **4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados:**

- Alinhamento do nível “Ambiente” no estado desejado: quais situações não conformes do ambiente atual interferem direta e indiretamente no alcance da meta da unidade? De 0 a 10, qual o nível de importância tal situação (citar

nome) representa para o alcance da meta? O que está ao alcance da equipe e que pode ser feito no ambiente para deixá-lo mais propício ao alcance do Ouro? O que pode começar a ser mudado agora no ambiente?

- Construção da Pirâmide para o Estado Desejado – nível Ambiente.
- Descrição do nível “Comportamento”: “São as ações e reações específicas realizadas no ambiente”.
- Análise do estado atual da unidade no nível “Comportamento”.
- Levantamento de ações de melhoria para os itens não conformes da avaliação do SAPPP.

## 5. Meta definida:

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

## 6. Tarefas dos *coachees*:

- I. Relatar o estado atual no nível “Comportamento” na unidade, respondendo as perguntas: como as pessoas reagem às situações negativas do cotidiano? O que a equipe faz para comemorar um resultado positivo da unidade? O que elas dizem a respeito da situação atual da unidade? Como elas demonstram contentamento ou descontentamento no ambiente de trabalho? O que a equipe faz hoje que pode estar impedindo o alcance do Ouro? Qual comportamento existente hoje mais dificulta o progresso da unidade? Como a equipe se percebe num processo de mudanças como o que está se passando?
- II. Construir o cenário desejado para o novo “Comportamento”, respondendo as perguntas: qual o primeiro passo para adquirir novos comportamentos? Como você gostaria que a equipe se comportasse diante de tal situação (citar uma situação importante para a meta)? Como a equipe pode agir diferente neste sentido? Como eu imagino o comportamento de uma equipe de unidade Ouro? O que pode ser feito agora para começar a mudança? – referência: dezembro/2015.
- III. Continuar com as reuniões semanais com toda a equipe da unidade.

## 7. Avaliação do *coaches*:

Observa-se um grau elevado de comprometimento da equipe de *coachees* em relação ao cumprimento das tarefas semanais e um excelente retorno das reuniões realizadas com a equipe da unidade. Os *coachees* sentem que o *coaching* tem ajudado no trabalho e também em suas vidas pessoais, possibilitando ter mais visão do futuro.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## **ANEXO D – 4ª Sessão de *Coaching* – 17/04/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado:**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção:**

- *Follow up* da sessão anterior e *feedback* das tarefas;
- Níveis Neurológicos – Comportamento e Capacidades/Habilidades; e
- Ações de melhorias para os itens não conformes da avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP.

### **3. Métodos e Técnicas utilizadas:**

- *Coaching Education, Rapport, Flow, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Perguntas Poderosas, Pirâmide dos Níveis Neurológicos.*

### **4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados:**

- Alinhamento do nível “Comportamento” no estado desejado: qual o primeiro passo para adquirir novos comportamentos? Como você gostaria que a equipe se comportasse diante de tal situação (citar uma situação importante para a meta)? Como a equipe pode agir diferente neste sentido? Como eu imagino o comportamento de uma equipe de unidade Ouro? O que pode ser feito agora para começar a mudança?
- Construção da Pirâmide para o Estado Desejado – nível Comportamento.
- Descrição do nível “Capacidade/Habilidades”: “São nossos mapas e planos mentais ou estratégias que conduzem e dão direção aos nossos comportamentos através dos mapas mentais”.
- Análise do estado atual da unidade no nível “Capacidades/Habilidades”.
- Levantamento de ações de melhoria para os itens não conformes da avaliação do SAPPP.

### **5. Meta definida:**

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

### **6. Tarefas dos *coachees*:**

- I. Relatar o estado atual no nível “Capacidades/Habilidades” na unidade, respondendo as perguntas: quais capacidades/habilidades a equipe apresenta para executar as tarefas cotidianas? Quais os recursos (estratégias bem-sucedidas) a equipe possui hoje e que podem ajudar no alcance do Ouro (o que

a equipe faz bem/faz de melhor)? Quais capacidades/habilidades sinto que é necessário aprimorar na equipe? Quais capacidades/habilidades a equipe da unidade necessita para alcançar o Ouro?

- II. Construir o cenário desejado para o novo “Capacidades/Habilidades” respondendo as perguntas: De que forma posso desenvolver capacidades e habilidades na equipe? Como pretendo fazer isso? O que considero como capacidades e habilidades de uma equipe de unidade Ouro? O que pode ser feito agora para começar a mudança? Referência: dezembro/2015.
- III. Projete-se para Dezembro de 2015 – todos os problemas da unidade estão resolvidos? Descreva o ambiente, os comportamentos e as habilidades existentes. O que foi feito para chegar a esse resultado satisfatório? Como as pessoas estão se sentindo diante desse novo ambiente? O que elas estão dizendo a respeito disso?
- IV. Continuar com as reuniões semanais com toda a equipe da unidade e registrar os resultados atingidos para compartilhar nas sessões de *coaching*.

## **7. Avaliação do *coaches*:**

O trabalho de *coaching* está mexendo profundamente com os comportamentos e formas de abordar a vida profissional do grupo da unidade. Já se nota um claro desejo de mudança e a ampliação da consciência para os comportamentos desejáveis e indesejáveis presentes na equipe.

Espera-se que a aplicação dos níveis neurológicos possibilite ao grupo expandir sua visão para as inúmeras capacidades e competências que a equipe já possui e podem colocar em prática para melhores resultados.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## **ANEXO E – 5ª Sessão de *Coaching* – 24/04/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado:**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção:**

- *Follow up* da sessão anterior e *feedback* das tarefas;
- Níveis Neurológicos – Capacidades/Habilidades e Crenças/ Valores; e
- Ações de melhorias para os itens não conformes da avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP.

### 3. Métodos e Técnicas utilizadas:

- *Coaching Education, Rapport, Flow, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Perguntas Poderosas, Pirâmide dos Níveis Neurológicos.*

### 4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados:

- Alinhamento do nível “Capacidades/Habilidades” no estado desejado: De que forma posso desenvolver capacidades e habilidades na equipe? Como pretendo fazer isso? O que considero como capacidades e habilidades de uma equipe de unidade Ouro? O que pode ser feito agora para começar a mudança?
- Construção da Pirâmide para o Estado Desejado – nível Capacidades/Habilidades.
- Descrição do nível “Crenças/Valores”: “Dão reforço (motivação e permissão) que apoiam ou bloqueiam as capacidades”.
- Análise do estado atual da unidade no nível “Crenças/Valores”.
- Levantamento de ações de melhoria para os itens não conformes da avaliação do SAPPP.

### 5. Meta definida:

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

### 6. Tarefas dos *coachees*:

- I. Relatar o estado atual no nível “Crenças/Valores” na unidade, respondendo as perguntas: o que é realmente importante para o CDD Taguatinga Centro? O que as pessoas da unidade mais valorizam no ambiente de trabalho? Quais crenças os empregados têm um sobre o outro da equipe? Quais crenças os empregados têm sobre a Empresa? Quais crenças os empregados têm a respeito do seu trabalho? Quais crenças os empregados têm sobre si mesmos? O que poderia ser diferente se não houvesse crenças limitadoras? Que crença é percebida na equipe quando se fala sobre a conquista do Ouro para a unidade?
- II. Analisar os Valores construídos pelo grupo durante a primeira atividade com o Canvas. Confirmar, incluir ou substituir o que foi definido e usar como base de reflexão para responder às perguntas.
- III. Construir o cenário desejado para o novo “Crenças/Valores” respondendo as perguntas: Quais crenças/ Valores positivos a equipe pode ter que facilite o alcance do Ouro? O que considero como crenças e valores de uma equipe de unidade Ouro? Em que essa acredita? Como elas demonstram seus valores? O que elas fazem para preservar seus valores de equipe? O que é realmente importante para uma equipe Ouro? O que pode ser feito agora para começar a mudança? - referência: dezembro/2015.
- IV. Projete-se para Dezembro de 2015 – todos os problemas da unidade estão resolvidos? Descreva o ambiente, os comportamentos e as habilidades

existentes. O que foi feito para chegar a esse resultado satisfatório? Como as pessoas estão se sentindo diante desse novo ambiente? O que elas estão dizendo a respeito disso? Em que a equipe acredita e qual valor ela tem sobre si e sobre o trabalho realizado por ela?

- V. Continuar com as reuniões semanais com toda a equipe da unidade e registrar os resultados atingidos para compartilhar nas sessões de *coaching*.

### **7. Avaliação do *coaches*:**

A motivação, o entusiasmo e o esforço são evidentes nos relatos do grupo durante as sessões de *coaching*.

Neste momento, pequenos resultados já foram atingidos e isso contribui para aumentar o estímulo rumo à conquista do todo.

Os *coachees* possuem bom nível de consciência dos pontos que necessitam ser melhorados e admitem que essa mudança dependente, unicamente, da mudança comportamental das pessoas que compõem a equipe.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## **ANEXO F – 6ª Sessão de *Coaching* – 30/04/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado:**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção:**

- *Follow up* da sessão anterior e *feedback* das tarefas;
- Níveis Neurológicos – Crenças/Valores e Identidade; e
- Ações de melhorias para os itens não conformes da avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP.

### **3. Métodos e Técnicas utilizadas:**

- *Coaching Education, Rapport, Flow*, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Perguntas Poderosas, Pirâmide dos Níveis Neurológicos.

#### 4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados:

- Alinhamento do nível “Crenças/Valores” no estado desejado: Quais crenças/Valores positivos a equipe pode ter que facilite o alcance do Ouro? O que considero como crenças e valores de uma equipe de unidade Ouro? Em que essa acredita? Como elas demonstram seus valores? O que elas fazem para preservar seus valores de equipe? O que é realmente importante para uma equipe Ouro? O que pode ser feito agora para começar a mudança?
- Construção da Pirâmide para o Estado Desejado – nível Crenças/Valores.
- Descrição do nível “Identidade”: “Determina o propósito maior (missão) e molda crenças e valores por meio da noção de si.”.
- Análise do estado atual da unidade no nível “Identidade”.
- Levantamento de ações de melhoria para os itens não conformes da avaliação do SAPPP.

#### 5. Meta definida:

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

#### 6. Tarefas dos *coachees*:

- I. Relatar o estado atual no nível “Identidade” na unidade, respondendo as perguntas: Quem é o CDD Taguatinga Centro no contexto organizacional? Quem sou eu (empregado) no CDD Taguatinga Centro? Para que o CDD Taguatinga Centro existe? Qual é a Identidade atual do CDD Taguatinga Centro? O que outras pessoas ou setores da Empresa dizem sobre a unidade? Qual é a referência que a unidade construiu ao longo dos anos?
- II. Construir o cenário desejado para o novo “Identidade” respondendo as perguntas: Qual identidade eu quero para a unidade CDD Taguatinga Centro? Quais valores quero firmar como lei e vivê-los plenamente no dia a dia nesta unidade? Como pretendo manter essa identidade fortalecida e aceita por todos os empregados? Como farei isso? Quem eu quero ser em Dezembro/2015? O que pode ser feito agora para começar a mudança? - referência: dezembro/2015.
- III. Projete-se para Dezembro de 2015 – todos os problemas da unidade estão resolvidos? Descreva o ambiente, os comportamentos e as habilidades existentes. O que foi feito para chegar a esse resultado satisfatório? Como as pessoas estão se sentindo diante desse novo ambiente? O que elas estão dizendo a respeito disso? Em que a equipe acredita e qual valor ela tem sobre si e sobre o trabalho realizado por ela? Quem é o CDD Taguatinga Centro no contexto organizacional?
- IV. Continuar com as reuniões semanais com toda a equipe da unidade e registrar os resultados atingidos para compartilhar nas sessões de *coaching*.



## 7. Avaliação do *coaches*:

Finalizando a construção da pirâmide, nota-se grande avanço no campo motivacional e comportamental do grupo e mesmo não atuando diretamente com a equipe completa da unidade, os relatos demonstram que os empregados compraram a ideia e acreditam no potencial de cada um para o atingimento da meta.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## ANEXO G – 7ª Sessão de Coaching – 08/05/2014 – CDD Taguatinga Centro

### 1. Estado desejado:

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### 2. Proposta da Seção:

- *Follow up* da sessão anterior e *feedback* das tarefas;
- Níveis Neurológicos – Identidade;
- Vivência – alinhamento de todos os níveis neurológicos da pirâmide; e
- Ações de melhorias para os itens não conformes da avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP.

### 3. Métodos e Técnicas utilizadas:

- *Coaching Education, Rapport, Flow*, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Perguntas Poderosas, Pirâmide dos Níveis Neurológicos.

### 4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados:

- Alinhamento do nível “Identidade” no estado desejado: Qual identidade eu quero para a unidade CDD Taguatinga Centro? Quais valores querem firmar como lei e vivê-los plenamente no dia a dia nesta unidade? Como pretendo manter essa identidade fortalecida e aceita por todos os empregados? Como farei isso? Quem eu quero ser em Dezembro/2015? O que pode ser feito agora para começar a mudança?
- Construção da Pirâmide para o Estado Desejado – nível Identidade.
- Vivência dos níveis neurológicos (passagem de nível em nível) e construção de âncoras positivas. O exercício permite que todos os níveis sejam alinhados, com respeito ao objetivo principal – o alcance da meta em 2015.

Além disso, permite elevar à consciência recursos disponíveis e ainda não utilizados pelo grupo.

- Análise dos resultados atingidos nos itens não conformes do Relatório de Avaliação do SAPPP.

### **5. Meta definida:**

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

### **6. Tarefas dos *coachees*:**

- I. Continuar com as reuniões semanais com toda a equipe da unidade e registrar os resultados atingidos para compartilhar nas sessões de *coaching*.
- II. Preparar um pequeno depoimento sobre como o *coaching* proporcionou mudanças em sua vida pessoal e profissional.

### **7. Avaliação do *coaches*:**

Observa-se que neste nível o grupo já consegue reconhecer seus talentos e integram o ser ao fazer com consciência mais ampliada dessa junção.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## **ANEXO H – 8ª Sessão de Coaching – 15/05/2014 – CDD Taguatinga Centro**

### **1. Estado desejado:**

- Desenvolver ações que elevem os resultados do CDD Taguatinga Centro – DR/BSB.

### **2. Proposta da Seção:**

- *Follow up* da sessão anterior e *Feedback* das tarefas;
- Fechamento do Canvas;
- Entrega dos depoimentos e encerramento das sessões.

### 3. Métodos e Técnicas utilizadas:

- *Coaching Education, Rapport, Flow, Patrocínio positivo, Intenção positiva, Como seria se, Perguntas Poderosas, Canvas.*

### 4. Desenvolvimento/ Resultados/ Aprendizados:

- Fechamento e confirmação dos Valores definidos pelo grupo no início do processo, relatos, apresentação dos depoimentos do grupo e mensagens de encerramento; e
- Definição das reuniões de acompanhamento pelos próximos 06 meses.

### 5. Meta definida:

Atingir a Certificação Ouro na avaliação do Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo – SAPPP até dezembro/2015.

### 6. Tarefas dos *coachees*:

Não houve.

### 7. Avaliação do *Coaches*:

Ao fim das 08 (oito) sessões definidas para o grupo, identificou-se que o trabalho foi realizado pautado no respeito, envolvimento e credibilidade entre os profissionais *Coaches* e os *coachees* e isso foi um fator importante e um dos determinantes para o atingimento da meta muito antes do prazo estabelecido. A meta atingir a certificação ouro foi atingida graças ao envolvimento, comprometimento e harmonia da equipe para atingir a conformidade nos processos.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.

Maria Eugênia S. de Athayde – *Coach*.

Marina Maria dos Santos – *Coach*.

## 8. CONCLUSÃO DO PROCESSO DE COACHING

Ressalta-se que ao término das 08 (oito) sessões realizadas com a equipe, das sessões individuais onde foram trabalhado o planejamento, organização, tomada de decisão, gestão de processo, e as reuniões de acompanhamento para elaboração de plano de ação com foco em tratar absenteísmo e clima organizacional o objetivo do trabalho de *coaching* nessa unidade de distribuição com muito mérito foi alcançado.

Esther Dolores de Araújo – *Coach*.